



## モンゴルにおけるコア人材育成：現地・日系・中国系・韓国系企業の比較

著者	鈴木 岩行, 黄 八洙
雑誌名	和光経済
巻	47
号	3
ページ	29-44
発行年	2015-03
URL	<a href="http://id.nii.ac.jp/1073/00003845/">http://id.nii.ac.jp/1073/00003845/</a>

# モンゴルにおけるコア人材育成

—現地・日系・中国系・韓国系企業の比較—

## Core Personnel Development of Mongol Companies Comparison with Japanese, Chinese and Korean Multinational Companies in Mongolia.

鈴木 岩 行

Iwayuki Suzuki

黄 八 洙

Palsu Hwang

### 【Abstract】

This paper is a study on core personnel development of Mongol companies and Japanese, Chinese, Korean Multinational companies in Mongolia. Core personnel represents the particular person that is selected as a main stream management personnel at the early stage of his (her) business carrier and promoted relatively faster than others. He/She is expected to play a central role in a company in the future.

### 【キーワード】

コア人材育成, モンゴル企業, キャリア形成, 日・中・韓国系企業との比較

## 1. はじめに

モンゴル国は1991年に社会主義経済から市場経済に移行し、経済的混乱が続いていたが、近年鉱物資源の輸出により、GDP成長率が2011年は17.5%に上り、2012年も10%以上で急速に経済成長している。しかし1人当たりGDPは2011年2600ドルとまだ発展途上国の水準にある。今後モンゴルがさらに経済成長を進めるためには、優秀な人材が必要となるが、モンゴルではどのような人材育成が行われているかはまだ研究が進んでいない。そこで、モンゴルにおける人材育成について調査を行うこととした。特に、企業の発展にとって重要となるコア人材について調査した。コア人材とは、「将来中核を担うと目され、早期に選抜、登用される人材」のことである<sup>1)</sup>。このコア人材という考え方は、業績・成果主義的評価や処遇を望むアジア地域のホワイトカラーに適合すると考えられる<sup>2)</sup>。したがって、企業の行っている処遇管理がどの程度業績・成果を重視したも

のかを判断する指標の一つに、コア人材育成への対応がなると考えられる。さらに、コア人材育成策の導入はホワイトカラーの定着率、外資系企業の現地化度にも影響を与えると考えられる<sup>3)</sup>。

前半では、モンゴル企業の人材育成を評価する指標として、モンゴルにおける外資系企業の人材育成と比較することとした。モンゴルにおいて投資件数で中国が圧倒的であるが、日本・韓国も上位を占めている。したがって、この3カ国企業は同国における代表的な外資系企業といえる。そこで、モンゴル企業とともに中国・日本・韓国系企業を調査しそれらを比較することにより、モンゴルにおける人材育成の現状を明らかにしたい。

次に、すでにモンゴル企業<sup>4)</sup>と在モンゴル中国系企業<sup>5)</sup>の人材育成については紹介しているので、後半では、在モンゴル韓国系企業の人材育成の現状について述べる。

## 2. モンゴルにおける現地・日系・中国系・韓国系企業のコア人材育成の比較

### 2.1. モンゴルにおけるコア人材調査

#### 一現地・中国・日本・韓国系企業の比較

モンゴル企業にコア人材の導入についてアンケートを送付し回答を得た。このアンケート調査に協力してくれた企業群の中から抽出した企業を対象にヒアリング調査を実施した。2013年6月アンケートを送付し21社から回答を得、同年8月6社にヒアリング調査した。中国・日本・韓国系企業に対しては、2013年8月アンケートに答えてもらいながらヒアリングを行った。中国系企業3社、日系企業3社、韓国系企業4社から回答を得た。モンゴル企業および中日韓企業のコア人材育成策の導入状況を比較し、あわせてモンゴルにおける人材育成の現状と問題点を見ていきたい。

まず、アンケート調査に回答したモンゴル企業および中国・日本・韓国系企業の状況は次のとおりである（以下、煩雑となるので、誤解を招く恐れがない限り、モンゴル企業をモンゴル、中国系企業を中国系、日系企業を日系、韓国系企業を韓国系と表記する）。

表1 本社の業種（%）

	モンゴル	日本	中国	韓国
1. 消費関連製造業	37.0	0	33.3	25.0
2. 素材関連製造業	3.7	0	0	25.0
3. 機械関連製造業	3.7	0	0	0
4. 卸売・小売業	11.1	0	0	0
5. 金融・保険業	3.7	0	0	0
6. 建設・不動産業	18.5	33.3	33.3	0
7. 情報・メディア業	7.4	0	0	0
8. サービス・ホテル・飲食店業	3.7	33.3	0	0
9. 運輸・通信業	3.7	0	0	25.0
10. 資源・エネルギー関連業	3.7	33.3	33.3	25.0
11. その他	3.7	0	0	0

表2 現地（子）会社の設立年（%）

	モンゴル	日本	中国	韓国
16年以上前	43.5	33.3	0	0
11～15年前	21.7	0	0	25.0
6～10年前	13.1	33.3	100	25.0
5年以内	21.7	33.3	0	50.0

また、筆者は経済成長の著しい国としてインドネシアとベトナムに注目し、現地企業の人材育成に関する調査を行った<sup>6)</sup>。モンゴルは天然資源が豊富な点はインドネシアと類似し、社会主義経済から市場経済に移行した点はベトナムと類似している。これらのことから前回調査したインドネシア・ベトナム企業と適宜比較しながら、モンゴル企業の人材育成を見ていきたい。

#### 1. 業種

日系を除いて製造業が最多であり、建設・不動産業が比較的多い（表1）。

#### 2. （子）会社の設立年

設立してから10年以上がモンゴルは過半数（65.2%）であるが、10年未満のものが、中国系（100%）、日系（66.7%）、韓国系（75%）と3カ国とも過半数である。中日韓とも新しい企業が多い（表2）。

#### 3. 企業の規模

4カ国とも300人未満の小規模なものが多。300人未満がモンゴルは60.9%、他はすべて100%である。中日韓企業の本社の規模は、日系と韓国系は300人未満の小規模なものが多いが、中国系は全て300人以上の大規模なものである（表3-1、3-2）。

#### 4. （子）会社の企業形態

モンゴルはすべて私営企業、中国系と日系は単

表3-1 本社の規模（%）

	日本	中国	韓国
300人未満	100	0	75.0
300人以上	0	100	25.0

表3-2 現地（子）会社の従業員数（%）

	モンゴル	日本	中国	韓国
300人未満	60.9	100	100	100
300人以上	39.1	0	0	0

表4 現地（子）会社 企業形態（%）

	モンゴル		日本	中国	韓国
国営企業	0	多数合弁	33.3	0	50.0
株式会社	21.7	少数合弁	0	33.3	0
有限会社	78.3	単独出資	66.7	66.7	50.0
その他	0	その他	0	0	0

独出資が圧倒的に多い（66.7%）、韓国系は単独出資と合弁が50%ずつである（表4）。

- 5-1. 進出目的（1位を3点、2位を2点、3位を1点として合計点を計算し、各項目の進出目的の合計点に占める割合を算出した）

進出目的は中国系は1位が逆輸入と本社等関連企業との関係で、韓国系も1位は本社等関連企業との関係で同じであるが、2位は現地市場と情報収集であり異なっている（表5-1）。

- 5-2. 現地子会社としての権限（全くないを0点、あまりないを1点、どちらかという和多いを2点、非常に多いを3点とし、回答企業の平均を取った）

現地子会社としての権限は、中国系、韓国系とも1位は現地広報活動、2位は生産販売量の決定である。中国系は全8項目で2点以上であるが、韓国系は貸付・借入・債務保証と利益処分・再投資で5-1.と5-2.に関しては中位数の1.5点以下である（表5-2）。

次に、コア人材の状況を見ると以下のとおりである。

表 5-1 進出目的（%）

	中国	韓国
1. 安価な労働力	0	6.7
2. 現地市場	20.0	20.0
3. 第三国への輸出	20.0	13.3
4. 逆輸入	26.7	6.7
5. 本社等関連企業との関係	26.7	33.3
6. 法的・税制等の優遇措置	6.7	0
7. 情報収集	0	20.0

表 5-2 現地子会社としての権限

現地法人のもつ権限	中国	韓国
1. 人件費総額の決定	2.33	2.00
2. 固定資産の購入・処分	2.33	2.00
3. 生産販売量の決定	2.67	2.50
4. 利益処分・再投資	2.33	1.30
5. 貸付・借入・債務保証	2.00	1.00
6. 現地法人の役員人事	2.00	2.00
7. 新事業の企業化	2.00	1.67
8. 現地広報活動	3.00	2.67

## 2.1.1 コア人材の採用・選抜要件・決定について

6. コア人材の充足度（10%以上不足を－2ポイント、5%以上不足を－1ポイント、十分であることを0ポイント、5%以上余剰を1ポイント、10%以上余剰を2ポイントとして計算）

モンゴル－1.30、中国系－0.67、日系－1.00、韓国系－1.50で4カ国とも不足と感じているが、中でも韓国系の不足感が最も強く、中国系の不足感が弱い。モンゴルも他国（インドネシア－0.50、ベトナム－1.06）と比較すると不足感が強い（表6）。

7. コア人材の採用方法（選択肢8、全くないを0点、あまりないを1点、どちらかという和多いを2点、非常に多いを3点とし、回答企業の平均を取った）

8つの選択肢のうち上位を見ると、モンゴルでは1位社員による紹介（1.95）、2位インターネットによる採用（1.90）、次に新規学卒者の定期採用と新聞・求人雑誌等による採用が1.86で、中位数の1.5点を超えるものはこの4つである。日系は1位が社員による紹介とインターネットによる採用（3.00）、3位が新規学卒者の定期採用（2.67）である。中国系は1位が社員による紹介（2.00）、2位が新聞・求人雑誌等による採用と本社からの派遣・出向（1.67）である。韓国系は1位が社員による紹介（1.75）、2位が新規学卒者の定期採

表 6 現地コア人材の充足度

モンゴル	日本	中国	韓国
－1.30	－1.00	－0.67	－1.50

表 7 現地コア人材の採用方法

採用方法	モンゴル	日本	中国	韓国
1. 新規学卒者定期採用	1.86	2.67	1.33	1.50
2. 新聞、求人雑誌等による採用	1.86	2.33	1.67	1.50
3. 職業紹介機構を通じて採用	1.48	1.67	0.33	1.00
4. 他社からヘッドハント	0.85	1.00	0	0.25
5. 本社からの派遣、出向	－	2.00	1.67	1.00
6. 関連企業等からの出向、転籍	0.53	1.33	0.67	0.75
7. 社員による紹介	1.95	3.00	2.00	1.75
8. インターネットによる採用	1.90	3.00	0.67	1.25

用と新聞・求人雑誌等による採用（1.50）である。4カ国とも社員による紹介が1位である。中国系を除く3カ国で新規学卒者の定期採用と新聞・求人雑誌等による採用が上位に入っている（表7）。

8. コア人材選抜の要件（選択肢11, うち3つ回答, 1位を3点, 2位を2点, 3位を1点として合計点を計算し, 各項目の合計点に占める割合を算出した）

モンゴルは実行力, 専門性, 人柄。中国系は人柄, 専門性。日系は人柄, 語学力, 学歴。韓国系は人柄, 語学力である。4カ国とも人柄が共通である。モンゴルと中国で専門性, 日系と韓国系で語学力が共通である（表8）。

9. コア人材選抜の最終決定者（選択肢4, うち1つ回答）

モンゴル企業でのコア人材選抜の最終決定者は社長・役員が61.5%で圧倒的である。以下, 直属上司（23.1%）, 人事部門（15.4%）と続き, 特別委員会はゼロである。社長・役員が圧倒的であるのはインドネシア企業（85.8%）とベトナム企業（50.1%）と同様な傾向である。日系（75.0%）と韓国系（100.0%）も現地子会社の社長・役員が圧倒的であるが, 中国系は現地子会社の人事部門

が非常に多い（75.0%）（表9）。

10. コア人材選抜の決定時期（選択肢5, うち1つ回答）

モンゴル企業でのコア人材選抜の決定時期は, 最も多いのが入社時（36.0%）, 次いで入社後1年以内（28.0%）でこの2つを合計すると64.0%である。以下, 入社後1～3年（24.0%）, 入社後3～5年（12.0%）である。したがって, 60%以上の企業がコア人材を入社後1年以内で選抜している。過半数を入社後1年以内で選抜しているのはインドネシア企業（56.3%）とベトナム企業（100%）と同様である。入社後1年以内で韓国系も3分の2を選抜しているが, 中国系と日系は3分の1である。中国系は3年以内に全員を選抜しているため, 選抜が最も遅いのは日系企業である（表10）。

## 2.1.2 コア人材育成の施策・キャリア形成に関して

11. コア人材育成の施策（選択肢4, 「全く実施していない」を0点, 「あまり実施していない」を1点, 「どちらかというと実施している」を2点, 「大いに実施している」を3点とし, 回答企業の平均をとった）

モンゴル企業では, 1位社外の研修機関（大学

表8 コア人材の選抜要件（%）

採用方法	モンゴル	日本	中国	韓国
1. 語学力	3.6	16.7	5.9	23.8
2. 学歴（含資格, 学位）	9.4	16.7	0	9.5
3. 社内での実績	10.1	0	11.8	14.3
4. 社内外の過去の実績	5.0	11.1	0	0
5. 将来性	9.4	5.6	0	0
6. 人柄	13.7	22.2	35.3	28.6
7. リーダーシップ	3.6	0	0	0
8. 実行力	20.9	0	11.8	9.5
9. 専門性	16.5	11.1	23.5	9.5
10. 問題解決力	7.2	11.1	11.8	0
11. 洞察力	0.7	5.6	0	4.8

表9 コア人材の対象者を最終的に決定するもの（%）

	モンゴル	日本	中国	韓国
1. 現地（子）会社直属上司	23.1	0	0	0
2. 現地（子）会社人事部門	15.4	0	75.0	0
3. 現地（子）会社の特別委員会	0	0	0	0
4. 現地（子）会社社長・役員	61.5	75.0	0	100
5. 本社人事部	—	25.0	25.0	0

表10 コア人材の対象者を最終的に決定する時期（%）

	モンゴル	日本	中国	韓国
1. 入社時	36.0	0	0	33.3
2. 入社後1年以内	28.0	33.3	33.3	33.3
3. 入社後1～3年	24.0	33.3	66.7	33.3
4. 入社後3～5年	12.0	33.3	0	0
5. 入社後5年以上	0	0	0	0

表11 コア人材の育成施策

	モンゴル	日本	中国	韓国
1. 社外の研修機関（含大学）への派遣	2.30	1.67	1.00	1.50
2. コア人材を意識した能力開発プログラム	1.60	0.60	0	2.00
3. コア人材を意識したキャリア形成	1.59	1.00	2.00	2.00
4. 本社へ出向させ上位の職務を経験させる	—	1.67	0.33	1.00

を含む)への派遣(2.30)、2位コア人材を意識した能力開発プログラム(1.60)、3位コア人材を意識したキャリア形成(1.59)となり、実施率の最も低いものでも中位数に届いており、コア人材育成策の実施率はベトナム企業ほどではないが、インドネシア企業より高く、それほど低いとは言えない。中位数に届かない施策は韓国系で1つ、日系で2つである。中国系は3つで4カ国の中で実施率が最も低い(表11)。

### 2.1.3 コア人材の活用・定着に関して

12. コア人材を必要とする職種(選択肢6,「全く必要としない」を0点,「あまり必要としない」を1点,「どちらかという必要とする」を2点,「非常に必要とする」を3点とし,回答企業の平均をとった)

モンゴルでは,1位生産・技術(2.55),2位開発・設計(2.32),3位営業と総務・人事(1.95),5位財務・経理(1.94),6位法務・特許(1.52)となり,法務・特許も中位数を超えており,必要度は比較的高いと言えよう。生産・技術職の必要度がインドネシア企業(2.0)とベトナム企業(1.0)よりかなり高いことが特徴的である。2点を超えるものが,日系は生産・技術と営業(3.00),開発・設計,法務・特許,韓国系は営業(2.25),法務・特許であるが,中国系は2点を超えるものはなく,最高でも生産・技術(1.67)である(表12)。

13. コア人材を昇進させる職位(選択肢4,「全

くない」を0点,「あまりない」を1点,「どちらかというも多い」を2点,「非常に多い」を3点とし,回答企業の平均をとった)

モンゴル企業では,1位部長クラス(2.33),2位社長(1.14),3位役員クラス(1.01)という結果となった。インドネシア企業,ベトナム企業と比較すると,モンゴル企業は部長へ昇進させる比率が相対的に高いが,社長への昇進はベトナム企業(1.43)より低い。日系は子会社部長クラスが非常に多く(3.00),中国系は子会社部長クラスは比較的多い(1.67)が,それ以上は少ない。韓国系はすべての職位で少ない(表13)。

14. コア人材の今後のキャリア形成パターン(選択肢3,1つ回答)

モンゴル企業は,これまではパターン1(一定年齢までに幅広い職務を経験し,将来の中核となる人材を育成するキャリア)が最も多く(50.0%),パターン2(一定年齢までに一つの職務で専門性を身につけ,その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア)が続き(37.5%),パターン3(一定年齢まで狭い範囲の職務を経験

図14-1 キャリア形成のパターン

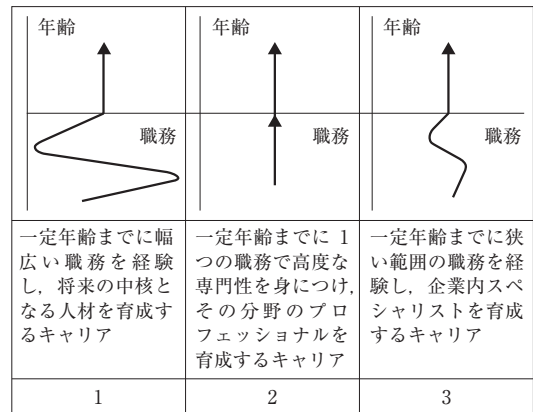


表12 コア人材を必要とする職種

採用方法	モンゴル	日本	中国	韓国
1. 営業	1.95	3.00	1.00	2.25
2. 総務・人事	1.95	1.67	1.33	1.50
3. 財務・経理	1.94	1.67	0.33	1.75
4. 開発・設計	2.32	2.67	0.67	1.67
5. 生産・技術	2.55	3.00	1.67	1.75
6. 法務・特許	1.52	2.00	1.33	2.00

表13 コア人材を昇進させる職位

昇進させる職位	モンゴル	日本	中国	韓国
1. (子)会社部長クラス	2.23	3.00	1.67	0.67
2. (子)会社役員クラス	1.01	1.33	0	0.33
3. (子)会社社長	1.14	1.00	0.67	0.67
4. 本社役員クラス	-	0	0.67	0

表14-2 コア人材のキャリア形成のパターン(%)

		モンゴル	日本	中国	韓国
今まで	パターン1	50.0	33.3	0	50.0
	パターン2	37.5	0	66.7	25.0
	パターン3	12.5	66.7	33.3	25.0
今後	パターン1	50.0	50.0	0	50.0
	パターン2	41.7	0	66.7	50.0
	パターン3	8.3	50.0	33.3	0



し、企業内スペシャリストを育成するキャリアは非常に少なかった（12.5%）。今後はパターン1は変わらず、パターン2がやや増加し（41.7%）、パターン3がさらに減少する（8.3%）。これまでと今後で数字的にはほとんど変わらないが、これまでのパターン1の半数（6社）は今後はパターン2に変わり、これまでのパターン2も半数以上（5社）が今後はパターン1に変わっている。インドネシア企業やベトナム企業ではこれ程大きな変化は起きていない。似た傾向が韓国系である（パターン1が最も多く、パターン2が増え、パターン3が減る）。日系と中国系は対照的である。日系はパターン2が0であるが、中国系はパターン2が最も多く、パターン1が0である（図14-1、表14-2）。

15. コア人材を定着させるための施策（選択肢9,「全く有効でない」を0点,「あまり有効でない」を1点,「どちらかという有効である」を2点,「非常に有効である」を3点とし、回答企業の平均をとった）

モンゴル企業で上位を見ると、1位報奨金・奨励金制度（2.59）、2位福利厚生の実施（2.57）、3位給与・賞与の反映幅の拡大（2.52）、4位表彰制度（2.45）、5位能力開発の機会の拡充（2.32）である。9つの選択肢すべてが「どちらかという有効である」の2ポイントを超えており、すべてが定着に有効性が高いと評価している。インドネシア企業は福利厚生の実施以外は2ポイントを超えるものはなく、ベトナム企業はモンゴル企業で2位の2.57ポイントを超える施策が4つある一方、1ポイント台も3つあり、有効と有効でない施策

が分かれている。上位は、中国系は給与・賞与の反映幅の拡大（2.67）、日系は昇進・昇格のスピード、報奨金・奨励金制度、ストックオプション制度（3.00）、韓国系は給与・賞与の反映幅の拡大（2.75）、報奨金・奨励金制度である。中・日・韓とも外的報酬である金銭的インセンティブを重視している（表15）。

#### 2.1.4 コア人材制度についてどのように評価しているか

16. コア人材制度の評価（選択肢11,「違う」を0点,「やや違う」を1点,「まあそうだ」を2点,「そのとおり」を3点とし、回答企業の平均をとった）

選択肢の1番～5番まではプラス評価に関するもので、6番～11番まではマイナス評価のもので、両者を分けて述べる。

プラス評価に関して、モンゴル企業では、1位能力のあるものを魅きつけるシステムである（2.87）、2位人材が流動化する中で有効な人材育成のシステムである（2.77）、3位限られた資源

表16 コア人材制度の評価

プラス評価	モンゴル	日本	中国	韓国
1. 世の中の変化に対応できるシステムである	2.01	2.33	1.67	2.00
2. 限られた資源を有効に活用するシステムである	2.57	2.33	1.33	2.00
3. 人材が流動化する中で有効な人材育成のシステムである	2.77	3.00	1.00	2.50
4. ホワイトカラーの選抜に有効なシステムである	2.41	2.33	0.50	2.25
5. 能力があるものを魅きつけるシステムである	2.87	2.33	1.67	1.25
マイナス評価	モンゴル	日本	中国	韓国
6. 選抜のための基準作りや評価が難しい	1.57	2.00	3.00	1.67
7. コア人材として選抜されたものへの負担が大きい	2.29	1.00	2.00	2.50
8. コア人材の育成に費用や時間がかかる	2.27	1.00	3.00	2.75
9. コア人材の要件を満たす人材が少ない	2.05	1.33	1.67	2.25
10. コア人材以外の社員のモチベーションが失われる	1.77	2.00	2.67	1.75
11. 人間関係がギクシャクする	1.40	1.67	2.33	1.33

表15 コア人材を定着させる施策

定着施策	モンゴル	日本	中国	韓国
1. 給与・賞与等の反映幅の拡大	2.52	2.67	2.67	2.75
2. 昇進・昇格のスピード	2.18	3.00	1.00	1.00
3. 能力開発機会の拡充	2.32	2.33	0.67	2.00
4. 裁量権の拡大	2.10	1.67	0.67	2.00
5. 報奨金・奨励金制度	2.59	3.00	1.67	2.50
6. スtockオプション制度	2.07	3.00	0	0.67
7. 社内公募制	2.11	2.67	0.67	1.00
8. 表彰制度	2.45	2.67	1.67	1.67
9. 福利厚生の実施	2.57	2.33	2.00	1.67

を有効に活用するシステムである (2.57), 4 位ホワイトカラーの選抜に有効なシステムである (2.41), 5 位世の中の変化に対応できるシステムである (2.01) となっている。すべてが 2 点を超えており, コア人材制度について有効であると評価していると考えられる。ベトナム企業には全 5 項目で上回り, インドネシア企業と比較しても, 5 位の世の中の変化に対応できるシステムであるを除き, 4 項目で上回っている。インドネシア企業, ベトナム企業と比較して, モンゴル企業はコア人材制度について有効であると評価している。日系も全 5 項目で 2 点を超えている。韓国系も能力のあるものを魅きつけるシステムであるを除き, 4 項目で 2 点を超えており, コア人材制度について有効であると評価していると考えられる。中国系は 2 点を超えるものはなく, あまり有効と評価していない。

マイナス評価に関して, モンゴル企業では, 1 位がコア人材として選抜されたものへの負担が大きい (2.29), 2 位コア人材の育成に費用や時間がかかる (2.27), 3 位コア人材の要件を満たす人材が少ない (2.05), 4 位コア人材以外の社員のモチベーションが失われる (1.77), 5 位選抜のための基準作りや評価が難しい (1.57)。ここまでは 1.5 点以上である。6 位人間関係がギクシャクする (1.40) は比較的少ない。インドネシア企業と比較すると 6 項目中 4 項目, ベトナム企業とも 4 項目で下回り, 両国企業よりマイナスに評価していないといえよう。日系は 1.5 点以上は 3 項目でマイナス評価は少ない。韓国系は 5 項目であるが, 中国系は全 6 項目で 1.5 点を上回り, 4 カ国で最もマイナスに評価している (表 16)。

17. コア人材の受け入れについて (「全く受け入れられない」を 0 点, 「あまり受け入れられない」を 1 点, 「どちらかという受け入れられる」を 2 点, 「大いに受け入れられる」を 3 点とし, 回答企業の平均をとつ

た)

コア人材という考え方について, モンゴル企業はインドネシア企業, ベトナム企業よりプラス評価が多いにもかかわらず 1.83 で, ベトナム企業の 2.1 はもとより, インドネシア企業の 1.85 よりも低く, 受け入れ度が高いとはとらえていない。中国系と日系が 2.00, 韓国系が 1.75 である。韓国系が数値的には最も低い (表 17)。

4 カ国企業のコア人材育成の特徴を 6. のコア人材の充足度と 17. のコア人材制度の受け入れ度を比較することで明らかにしたい。

韓国系は充足度 (− 1.50) ・受け入れ度 (1.75) とともに低い, モンゴルは充足度 (− 1.30) ・受け入れ度 (1.83) とともにやや低い, 日系は充足度 (− 1.00) は相対的に高い・受け入れ度 (2.00) はやや高い, 中国系は充足度 (− 0.67) ・受け入れ度 (2.00) とともにやや高いとなった。

この理由について簡単に記すと以下のとおりである<sup>7)</sup>。

1. 韓国系はコア人材の育成後の定着策に失敗した 1 社の回答が影響している。
2. モンゴルはコア人材制度がまだ確立しておらず, 普及もしていないことが要因。
3. 日系は従業員にコア人材の必要性が理解されているため。
4. 中国系は当面は中国からの派遣で充足しているが, 長期的にはモンゴル人のコア人材の必要性を感じているため。

## 2.2. 日系企業ヒアリング調査から導き出された特筆すべき重要事項

ヒアリング調査は, アンケート調査に協力してくれた企業 3 社に, 2013 年 8 月 5 日～9 日にウランバートルで実施した。調査結果の概要は表のとおりである。

1. 業種は建設業 (A 社), ホテル業 (B 社), エネルギー関連業 (ガス供給業, C 社) 各 1 社である。B 社と C 社ではモンゴル人の人事部長にヒアリングした

2. 設立年は, A 社が 5 年以内, B 社が 16 ～

表 17 現地コア人材の充足度

モンゴル	日本	中国	韓国
1.83	2.00	2.00	1.75



20年前、C社が6～10年前である。

3. 出資比率は、A社が単独出資、B社は1年前に合弁を解消し現在はモンゴル資本のみ、C社は日本側の多数合弁である。このモンゴル資本のホテルは同族経営と思われる。

4. 企業規模は3社すべて300人未満である。

モンゴルにおける3社の日系企業に対して行ったヒアリング調査を通して判明した重要事項をまとめると、以下のようになる

1. コア人材の定義は、管理職以上（A社）、部門で重要な役割を果たす人（B社）、管理職または技術者（C社）である。

2. コア人材の充足度は、3社ともやや不足で－1.00となり12カ国の日系企業の調査<sup>8)</sup>平均－1.25より不足感は弱い。

3. コア人材の採用は、インターネットによる採用、新卒の定期採用、新聞・求人雑誌による採用各3社、社員による紹介、日本本社からの派遣（日本人および在日モンゴル人を派遣）各2社である。日本本社から派遣するのはモンゴルではコア人材が得にくいためであるとのことであった。

4. コア人材の選抜要件で重視されるものは、1位人柄（22.2%）、2位語学力と学歴（各16.7%）、4位社内外での過去の実績、専門性、問題解決力（各11.1%）、7位将来性と洞察力（5.6%）である。人柄が唯一A、B両社に共通である。語学力（英語か日本語）はホテルに必須であり、資格を含む学歴はガス供給業の技術者には必要要件である。

5. コア人材の最終決定は、現地子会社の社長と本社との相談（A社）、社長と株主（B社）、日本人副社長（C社）となっている。日本資本のA、C2社では日本人が決定権をもっている。

6. コア人材選抜の時期は、規模の小さいA社は入社後1～3年で十分わかり、時間が守れるかがポイントとなるB社は入社1年以内で、C社は技術者が育つには入社後3～5年かかるとしている。

7. コア人材育成の施策は、日本本社への出向（A、C社）、社外の研修機関への派遣（B、C社）各2社である。これら2項目以外のコア人材を意

識した能力開発プログラムとコア人材を意識したキャリア形成の実施率は12カ国の日系企業の平均より低い。ただし、C社の社外の研修機関への派遣は数日とのことである。

8. コア人材のキャリア形成は、「一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成するキャリア」であるパターン1がこれまでの1社から今後は2社に増加し、「一定年齢まで狭い範囲の職務を経験し、企業内スペシャリストを育成するキャリア」であるパターン3は3社から2社に減少する。「一定年齢までに1つの職務で専門性を身につけ、その分野のプロフェッショナルを育成するキャリア」であるパターン2をとる企業はなかった。

9. コア人材を必要とする職種は、6職種すべてで中位数の1.5を超えている。特に、営業職と生産・技術職、開発・設計職の必要度が高い。また、日系企業では必要度があまり高くない法務・特許（日系企業平均は1.16）で2点を超えている。

10. コア人材の昇進の可能性を見ると、役員以上が1社（A社）、部長までが2社（B、C社）である。B社は2人いる役員がともに同族で、C社は役員2人が合弁本社から1人ずつ出ているため、役員になるのは難しいと判断している。

11. コア人材に対する定着施策を見ると、3社とも報奨金・奨励金制度、ストックオプション制度、給与・賞与の反映幅の拡大のような金銭的インセンティブが有効であるとしている。他に社内公募制と表彰制度も3社とも有効としている。福利厚生の実施はB、C2社のモンゴル人人事部長は非常に有効であるとしているが、A社の日本人社長はモンゴル人はあまり求めていないのではないかとし見解が分かれている。

12. コア人材制度の受け入れについては、3社ともどちらかというと受け入れられるで、受け入れ度は2.00となる。日系企業平均（2.09）とはほぼ同じであった。しかし、B社のモンゴル人人事部長は、日本留学帰りは優遇され、モンゴルの大学卒は認められないことがあると述べている。こういう不公平があると、モチベーションが失われるので、コア人材制度は公平に運用する必要がある<sup>9)</sup>。

表 18 モンゴル進出日系企業のヒアリング調査結果の概要

質問事項	建設・不動産業A社	ホテル業B社	エネルギー関連業C社
<b>企業概要</b> 事業内容 設立年月 進出目的および 企業形態 役員数 従業員数 管理職数	ビルディング建設・販売 2012年5月（会社設立の5年前から海外進出先の候補としてモンゴルを度々訪問していた） 現地市場（目的の大部分）、他に本社等関連企業との関係、情報収集。同社は北海道で25年間建設業を営む。寒冷地での建築の経験をモンゴルで生かすため。公共事業への進出はハードルが高い 単独出資	ホテル業 1994年 現地100%（ヒアリング1年前に日本側と合弁解消。ヒアリングをした2013年現在は100%モンゴル資本の企業である。しかし、1994年から2012年まで18年間日本企業が出資し、日本の制度・方式を導入し、日本人顧問が指導していたため、日系企業としての人材育成システムが取り入れられていると考えた） 2人（現地側、社長は日本留学経験者） 100人（内ホワイトカラー20人） 9人（内日本人0）	ガス供給業 2004年9月 同社はモンゴルでLPGに民間企業の参入が認められたときに、日本企業が4社でコンソーシアムを組成し、モンゴル側と合弁で作った会社である。個人の家庭、企業、ガソリンスタンドへ供給。日本側の多数合弁（60%） 2人（現地側社長、日本側副社長） 128人（内ホワイトカラー40人）
<b>コア人材の定義</b>  <b>コア人材の充足度</b> <b>コア人材の採用方法</b>  <b>選抜要件</b>  <b>コア人材の最終決定者・決定時期</b>	コア人材の定義は管理職以上である  モンゴルで建設業は人材不足で、特に技術者は不足しているため、コア人材は足りていない 建設業は人材不足のため、コア人材として日本本社で雇用したモンゴル人を派遣している。他に、新規学卒者の定期採用、関連企業等からの出向、社員による紹介やインターネットによる採用 人柄を最重視し、他に問題解決力と洞察力を重視。まじめで素直な人柄であれば様々なことに応用可能 現地子会社の社長と本社人事部門との相談。会社規模が小さいので、1～3年あれば十分である	コア人材の定義は、部門毎に違うがその部門で重要な役割を果たす人と理解している。例えば、ホテルでは清掃部門も大切でそこで重要な役割を果たす人はコア人材である コア人材はやや不足していると感じている  コア人材の採用は、インターネットでの採用（面接と履歴書による選考を行う）が非常に多い。他に新規学卒者の定期採用や新聞・求人雑誌等による採用も多い  第一に語学力（英語または日本語）で、受付は必須、第二に専門性、第三に人柄（顧客尊重、仕事の責任感） 社長ともう1人の株主が相談して決定。入社後1年以内、時間が守れるかがポイント	コア人材は管理職または技術者と理解している  コア人材はやや不足していると感じている  新聞・求人雑誌等による採用、合弁本社からの派遣、社員による紹介が多い。中でもインターネットによる採用が非常に多い  第一に学歴（資格・学位含む）、第二に社内外での過去の実績、第三に将来性である 直属の上司が推薦し、副社長が最終的に決定。技術者で入社後3～5年
<b>コア人材の育成</b>  <b>キャリア形成</b>	育成施策として日本本社へ出向させ、職務を経験させる方法を取っている。具体的には建設業務ができない冬季に技術職や営業職を日本へ派遣している 柔軟性があつた方がよいので、一定年齢までに幅広い職務を経験し、将来の中核となる人材を育成する方法。簡単な税務やマーケティング業務は専門外の人もやっている	育成施策として、社外の研修機関（ホテル協会）へ派遣を行っている  企業内スペシャリストを育成する方法。狭い範囲の職務とは皿洗いが料理の手伝いもする等である。現在食堂の皿洗いでも、コック養成講座に行き、将来マネージャーになることも可能である	社外の研修機関への派遣が多いが、1回数日程度  今までは一定年齢までに狭い範囲を経験し、企業内スペシャリストを育成する方法であったが、今後は一定年齢までに広い範囲の職務を経験し、将来の中核となる人材を育成する方法とする予定
<b>コア人材の職種</b>  <b>評価・活用</b>	ビルの建設のため、コア人材として生産・技術職が必要であるが、モンゴルで販売するにはモンゴル人の営業職が必要である。さらに、外資なのでリスク軽減、会社を守るために法務・特許職も必要である モンゴル人にしかできない仕事はモンゴル人に任せるために現地子会社の役員クラスまで昇進させたい	ウランバートルでは、ホテルは冬は客が少なく、夏が重要である。夏に利益を増やす様々な企画を立てられる人材として、営業、開発・設計、生産・技術職が必要である。 部長（マネージャー）クラスはいるため、部長クラスに昇進することは可能である。役員クラス以上への昇進は難しい	ガス会社の基幹部門である開発・設計と生産・技術に専門家が、営業にもコア人材が必要であり、総務・人事もサポート部門として必要である  コア人材は平社員で入り、ガソリンスタンドの責任者、技術部門の長となることは可能であり、部長は多い。組織上から役員以上は難しい
<b>コア人材の定着策</b>  <b>コア人材に対する考え方</b>	給与・賞与の反映幅の拡大、報奨金・奨励金制度、ストックオプション制度、社内公募制、表彰制度が非常に有効と考えている。福利厚生の実施はモンゴルの会社はあまりやっていないようで、モンゴル人はそれほど求めていないのではないかと 選抜のための基準作りや評価が難しいが、日本語を話せるモンゴル人の流動化が大きい中で有効で、またホワイトカラーの選抜にも有効なシステムであるので、どちらかというと考えられる	コア人材の定着策としては、給与・賞与の反映幅の拡大、報奨金・奨励金制度、ストックオプション制度、社内公募制、表彰制度、福利厚生の実施が非常に有効である。中でも福利厚生の実施が最重要と理解している。住宅ローン補助よりも社宅提供の方が良い 限られた資源を有効に活用し、人材が流動化する中で有効な人材育成システムであるが、コア人材以外の社員のモチベーションが失われることがあるので、どちらかというと考えられると理解している。留学帰りの人は優遇され、モンゴルの大卒者は認められないことがある。コア人材制度は現在はまだ名ばかりであることが多い。制度を実際のあるものにするには、コア人材を正しく処遇することである	昇進・昇格のスピード、能力開発の充実、報奨金・奨励金制度、福利厚生の実施が非常に有効である。ストックオプション制度はまだないが、あれば有効であろうと考える。ただし、同社の人材はそれほど流動的ではない  要件を満たす人材が少ないが、世の中の変化に対応でき、能力があるものを魅きつけるシステムであるため、どちらかというと考えられると理解している。モンゴルでは最近コア人材の概念が浸透しつつあり、明確にはしないがどの企業もコア人材を選抜していると思われる。業績を基にボーナスを多く出すなどの処遇をしているようである

### 3. 在モンゴル韓国系企業の人材育成の現状

ここでは、まず韓国のモンゴルへの投資や貿易の動向など両国間の経済交流について簡単に言及した後、モンゴル現地の韓国系企業に対するアンケートおよびヒアリング調査について述べる。

#### 3.1. 韓国とモンゴルの経済交流の現状

##### 3.1.1 韓国の対モンゴル投資動向

1990年3月に韓国とモンゴルは国交を結び、韓国の公式な対モンゴル投資は1994年から始まる。1994年から2014年6月までの韓国の対モンゴル直接投資の累積投資件数は1,153件であり、同期間の韓国全体の海外投資の0.87%にあたる。また同期間の累積投資金額は3億6,721万4,000ドルであり、韓国全体の海外投資の0.15%にあたる。(韓国輸出入銀行海外投資統計, 実行基準) 上記の期間の韓国の対モンゴル投資の主な業種は、鉱業(27.3%), 卸・小売業(17.4%), 建設業(14.4%), 不動産および賃貸業(9.6%), 出版・映像・放送通信および情報サービス業(6.9%), 製造業(5.4%)である。1990年代は主に卸・小売業、宿泊および飲食業などの小規模投資が中心であったが、2000年代に入り、出版・映像、不動産業、鉱業など多様な分野に投資が拡大した<sup>10)</sup>。

2004年から韓国の対モンゴル投資は急速に増加し、2008年には5,851万ドルの史上最高額を記録したが、2008年下半年期のグローバル金融危機の影響で韓国の対モンゴル投資は2009年・2010年ともに約2,500万ドルへと低迷していく。しかし2011年には前年対比で58%増加した4,310万ドルの投資が行われ、その内2,272万ドルが鉱業部門への投資で対モンゴル投資を牽引している<sup>11)</sup>。韓国企業の対モンゴル投資は近年多様化していく中で、建設部門への投資の拡大が顕著であり、小規模製造業や農業部門への投資も着実に増えつつある。

##### 3.1.2 韓国とモンゴルの貿易の動向

韓国とモンゴルの貿易は、1988年に韓国がモンゴルから天然繊維の原料を輸入し、モンゴルへ繊維製品を輸出することで両国間の双方向貿易が行えるようになった。両国は1990年の修交に伴って貿易は本格化し、1990年代には韓国は主に乗用車や繊維製品を輸出し、モンゴルからは主に鉱物資源を輸入した。つまり、両国の交易は国交樹立以前には、主に韓国がモンゴルから繊維原料を輸入し、それを加工した繊維製品をモンゴルに輸出という構造である。国交樹立以降は韓国が乗用車、貨物自動車、医療機器、コンピュータなどを輸出する一方、鉱物資源や繊維原料を輸入するなど貿易品目は多様化している。2003年には両国間の貿易が初めて1億ドルを突破し、2011年には4億ドルを超えるまで成長した。2011年基準で、韓国からみてモンゴルは第73位の輸出相手国、99位の輸入相手国である。一方、モンゴルからみて韓国は輸出・輸入ともに第5位の貿易相手国である<sup>12)</sup>。

#### 3.2. 韓国系企業のモンゴル現地ヒアリング調査の結果

ヒアリング調査は2013年8月5日～9日にウランバートルで実施した。調査結果の概要は表19-1、19-2のとおりである。ヒアリング調査を行った4社の業種は製造業、運輸業、鉱業、貿易業であり、企業規模は全体的に小規模である。また、進出形態は単独出資が2社、合弁が2社である。まず企業概要については以下のとおりである。

1. 業種は製造(建材)および建設業(A社)、運輸業(B社)、資源・エネルギー関連業(C社)、消費財関連製造業(D社)であり、企業規模は4社とも従業員299人以下の比較的小規模な企業である。ただし、C社の本社は従業員約500人の大規模な企業である。

2. 企業設立は、A社とC社が5年以内、B社が6～10年前、D社が11～15年前である。

3. 出資形態はB社とC社が単独出資であるが、B社はその理由として意思決定の迅速性や一貫性のある経営の推進が可能であることを挙げて



いる。A社とD社は合併である。A社は、中国からの原資材の輸入が多い点やモンゴル現地の行政及び制度的補完の側面を考慮し、韓国・中国・モンゴルの三者合併で設立したが、将来的には韓国側の単独出資に変更していく計画である。D社は韓国側と日本側の合併である。

在モンゴルの韓国系企業4社に対するヒアリング調査を通じて判明した重要事項を要約すると、以下のとおりである。

#### 1. 現地法人の権限

現地法人の権限については、共通点はあまり見当たらず、進出形態や業種の違いなどによって異なると考えられる。B社とC社では現地広報活動において多くの権限が与えられている。

#### 2. コア人材の定義

A社とC社は専門性、B社とC社は問題解決能力を重視している点が共通している。D社は営業・経理・倉庫・配送・販売の各部門長をコア人材としてみなしている。

#### 3. コア人材の充足度

A社とC社ではすべてのクラスで不足しているが、B社では役員・部長・専門家クラスでやや不足、D社では総務・人事部門でやや不足としている。

#### 4. コア人材の採用方法

D社では社員による紹介が非常に多く、またC社でも社員による紹介が多い方であるが、A社の場合は社員による紹介は後に団体行動につながるなど副作用を懸念している。B社は地元大学の韓国語学科や現地韓国企業の人的ネットワークを活用している。

#### 5. コア人材の選抜条件

B社とC社は語学力を一番に挙げており、A社も2位に挙げている。人柄も重視しておりA社は1位、B社は2位、C社は3位にそれぞれ挙げている。D社の場合、社内の実績を一番重視している。

#### 6. コア人材の最終決定者

A社、B社及びC社は現地のトップが決めているが、D社は社長が推薦した後、会長を含む7人の取締役が決める。

#### 7. コア人材の決定時期

B社とD社は入社1～3年、A社は3～5年、C社は入社時としている。A社では、人材を正確に把握するには少なくとも3年以上はかかると思っているが、C社では基本的な能力から急激に伸びることはないので入社時に判断できると考えており、その後は動機付けや待遇改善が必要であると認識している。

#### 8. コア人材の育成策

A社はコア人材を韓国に派遣して研修を実施していたが、研修後退職するケースがあり今後は実施しない方針である。C社は韓国本社に派遣して本社の担当部署との交流を図りながら研修を実施している。B社は韓国派遣研修を予定しており、D社では各部門において現場の仕事を経験させている。

#### 9. キャリア形成パターン

各企業はそれぞれ異なるパターンを有している。A社は従来同様、今後も、一つの職務において高度な専門性を身に付け、その分野のプロフェッショナルとなるよう育成する。B社では従来、狭い範囲の職務を経験させ、企業内スペシャリストを育成してきたが、今後は幅広い職務を経験させ、将来の中核となる人材を育成するパターンに移行する。C社では、入社時はほとんど業務を知らないで従来同様、今後も一定年齢までは幅広い職務を経験させ、将来の中核となる人材を育成していく。D社はこれまで従業員が少なかったため、他の仕事もせざるを得なかった。結果として、幅広い職務を経験させる方法をとってきたが、中途半端にならないよう役割を明確にした方がよいと考え、今後は一つの職務を経験させるキャリア・パターンにする予定である。

#### 10. コア人材の職種

A社とB社では営業部門を非常に必要としており、C社では営業部門を必要としている。D社の場合、足元では人事部門を挙げている。

#### 11. コア人材の評価・活用

A社ではモンゴル現地の人材への評価が低く、現在のところ韓国人中心の経営をしている。しかし、将来的にはコア人材の昇進は部長クラスまで

と考えている。B社では、現地の人的ネットワークを利用した採用が中心であるため、人材の能力の客観的な判断が困難であると考えており、現在のところ課長までの昇進を考えている。C社の場合、現地の人材は自ら問題を解決するという姿勢が弱いため、管理職には問題解決能力の向上のための研修が必要であると考えている。昇進は現在のところ課長までと考えている。D社の場合、各部門長が創業以来のメンバーであり、彼らがやめない限り部門長に昇進する可能性は低い状況である。

#### 12. コア人材の定着策

給与・賞与への反映幅の拡大や報奨金・奨励金制度はA社、C社、D社において非常に有効であり、B社では有効な方である。能力開発機会の拡充はB社、C社、D社において非常に有効である。

#### 13. コア人材制度に対する考え方

B社とC社では大いに受け入れられる、D社ではどちらかという受け入れられる、としているが、A社の場合は現状では全く受け入れられないと考えている。A社では、これまでの現地での経験からコア人材制度の活用が困難であると判断している。

### 3.3. 小 括

韓国系企業4社に対するアンケート調査とヒアリング調査の結果は以下のとおりである。

今回の調査対象となったモンゴル現地企業、日系企業、中国系企業、韓国系企業の中で、韓国系企業のコア人材に対する不足感が最も強い。4社の中で2社はすべてのクラスでコア人材がかなり不足していると回答している。

コア人材の採用方法は、社員による紹介が多い反面、ある企業では社員による紹介が後に団体行動につながるといった懸念も示している。地元の大学の韓国語学科や現地韓国企業の人的ネットワークの活用もある。

コア人材の選抜条件としては人柄、語学力、実績、専門性、学歴などを重視している。コア人材に求める能力としては、企業の産業属性による特徴が窺われるが、取引先と上手くやっていく能力、

専門知識、コミュニケーション能力、リーダーシップ、交渉力などを挙げている。一部の企業では自ら問題を解決しようとする姿勢が弱い点を指摘している。

コア人材の育成策として、韓国での研修を実施し、また今後実施を予定している企業もある。しかし一部の企業では研修後の離職問題が起これ、見直しを行っている。したがって、研修後の計画の見直しや待遇の改善などの対策も急がれる。

キャリア形成のパターンとしては、一つの職務で高度な専門性を身に付けさせ、その分野のプロフェッショナルを育成する、あるいは幅広い職務を経験させ、将来の中核となる人材を育成するパターンなど、企業によって違いがはっきりしている。

コア人材の定着策としては、給与・賞与への反映幅の拡大、能力開発機会の拡充、報奨金・奨励金制度などが有効であり、また、一部の企業ではコア人材を経営アカデミーコースに参加させるなどしてモチベーションを高めている。

半数の企業がコア人材制度は大いに受け入れられると回答している。一方で、一部の企業は現状では全く受け入れられないと回答しているが、これは、モンゴル現地での経営者の企業経営における個人的な体験や経験の違いから生じた認識の差であると考えられる。

今回は企業の業種・規模・組織構造などのばらつきが大きいごく少数の企業を対象とした調査であるため、調査結果を一般化することは困難である。しかし、モンゴル現地における韓国系企業の人材育成の現状をある程度把握できたことは大変有意義であったと考える。モンゴル企業および韓国系企業を含めた外資系企業に共通しているのは人材育成の重要性であり、これらの企業がその必要性を実感していることが浮き彫りになった。現状では産業界を含め、個別企業、特に中小企業ではコア人材の育成システムが確立されていない。

このような状況においては、必要な人材を随時中途採用するのが手っ取り早い方法なのかもしれないが、特に外資系企業の場合は長期継続的な企



表 19-1 モンゴル進出韓国系企業のヒアリング調査の概要

質問事項	A 社	B 社
<b>企業概要</b> 業種・事業内容 設立年月 企業形態・出資形態  進出目的  従業員数  役員数 現地法人権限	製造業：建材生産および建設業 2010 年 1 月 多数合弁（韓国・中国・モンゴル）：原資材は中国からの輸入が多い点や現地行政および制度的補完の面で合弁を選択、将来は単独を考えている 1. 本社など関連企業との関係、2. 現地市場、3. 第三国への輸出 41 人（内ホワイトカラー・ワーカー 8 人）／管理職 10 人（内韓国人 3 人） 4 人（社長は韓国人、モンゴル側 2 人、中国側 1 人） ほとんどの権限が現地に与えられている	運輸業：物流サービス 2005 年 8 月 支社：単独出資。意思決定の迅速性、一貫性ある経営の推進が可能であるからである 1. 現地市場、2. 本社など関連企業との関係、3. 安価な労働力 2 人（ホワイトカラー・ワーカー 2 人） 韓国人支社長 1 人 現地広報活動には大いに委譲、人件費・生産販売量の決定や新事業の企業化は実施している方である
<b>コア人材の定義</b>  コア人材の充足度 コア人材の採用方法  選抜要件  コア人材の最終決定者 決定時期	専門的技術はもちろん、人柄が優れた人材  すべてのクラスでかなり不足 新聞・求人雑誌による新規学卒者の定期採用が多い。社員による紹介は当初の紹介とは違って能力が低い場合が多く、後に地縁学縁が団体行動につながる心配がある 1. 人柄、2. 語学力、3. 実行力を重視 人柄は道徳性・素直さを重視 現地会社の社長・役員（工場長の評価を参考している） 入社後 3～5 年：人材を正確に把握するには少なくとも 3 年以上はかかる	経営上の諸問題を円満に解決できる能力と語学力・健康・洞察力を有する人材 役員・部長・専門家がやや不足 地元大学の韓国語学科や韓国企業の人的ネットワークを活用した新規学卒者を採用している。支社長の面接で語学力（韓国語・英語）や責任感・コミュニケーション能力・人柄・洞察力などの評価で決める 1. 語学力、2. 人柄、3. 市場変化に対する洞察力  支社長の評価でほぼ決まる（最終承認は韓国本社社長） 入社 1 年以内：3 カ月試用期間を含め 1 年間勤務すれば一定の仕事をごこなせるようになりコア人材かどうか判断できる
コア人材の育成  キャリア形成	韓国へ派遣して研修を実施したが、その後退職するケースがあり、今後はあまり実施しない予定である  従来同様、今後も、一つの職務で高度な専門性を身に付けさせ、その分野のプロフェッショナルとして育成する	韓国本社へ派遣して研修を実施する予定である。コア人材を意識した能力開発プログラムやコア人材を意識したキャリア形成を積極的に実施している 従来は狭い範囲の職務を経験させ、企業内スペシャリストとして育成してきたが、今後は幅広い職務を経験させ、将来の中核となる人材を育成するパターンに移行していく
コア人材の職種  求める能力  評価・活用	営業、生産・技術、法務・特許部門が非常に必要である。特に現地では製品を直接確認して購買するので営業において製品アピール能力が非常に重要である  取引先と上手くやっていく能力、仕事につながる社外の人脈を作る能力、専門に関する深い知識、コミュニケーション能力、交渉力、部下に仕事を任せる能力や育成能力、ビジョン作成能力、利益志向、国際感覚が非常に必要である  現地では今のところコア人材を育てる環境や意識があまりないので、現在韓国人中心の経営をしている。外資系企業の待遇を望みながらも、それに見合う能力向上の努力や意識があまりない。将来的にはコア人材は部長クラスまでの昇進を考えている	業種の特性上、営業職が非常に必要であり、財務・経理、法務・特許部門などもある程度必要である  リーダーシップ、取引先と上手くやっていく能力、仕事につながる社外の人脈を作る能力、専門に関する深い知識や広い視野、コミュニケーション能力、交渉力、部下に仕事を任せる能力、ビジョン作成能力、利益志向、国際感覚、危機管理能力が非常に必要である  現地における採用は人的ネットワークに頼るところが多いが、能力の客観的な判断が困難な面があり、ある程度時間がかかる。現地コア人材の昇進は今のところ課長クラスまで考えている
コア人材の定着策  コア人材に対する考え方	給与・賞与への反映幅の拡大が非常に有効であり、また報奨金・奨励金制度も有効である 現在の状況からはコア人材の考え方は全く受け入れられない。外資や外国人政策が不十分であり高度人材が少なく、人材は正直さ・誠実さなどが欠けている	給与・賞与への反映幅の拡大、能力開発機会の拡充、裁量権の拡大、報奨金・奨励金制度が有効である コア人材の考え方は大いに受け入れられる。総合的な洞察力や人文知識を兼ね備えた人材養成が必要である

表 19-2 モンゴル進出韓国系企業のヒアリング調査の概要

質問事項	C 社	D 社
<p>企業概要</p> <p>業種・事業内容</p> <p>設立年月</p> <p>会社形態・出資形態</p> <p>進出目的</p> <p>従業員数</p> <p>役員数</p> <p>現地法人権限</p>	<p>資源・エネルギー関連業：資源開発</p> <p>2009 年 10 月</p> <p>政府系公企業の連絡事務所</p> <p>情報収集（資源開発を通じた韓国および第三国への輸出）</p> <p>3 人（ホワイトカラー・ワーカー 2 人）</p> <p>韓国人所長</p> <p>固定資産の購入・処分，現地広報活動は実施している方である</p>	<p>消費関連製造業：消費財の製造および中国，ロシア，韓国，ベトナムなどからの輸入</p> <p>1999 年</p> <p>合弁（韓国と日本が出資）</p> <p>140 人（内ホワイトカラー・ワーカー 60 人，ブルーカラー・ワーカー 80 人）</p> <p>7 人（日本側 4 人，韓国側 3 人，会長は韓国人，社長は取締役ではない）※同社長は 2000 年入社 2 年勤務後大学で 8 年コンピュータ教員を経て会長からヘッドハントされたコア人材</p>
<p>コア人材の定義</p> <p>コア人材の充足度</p> <p>コア人材の採用方法</p> <p>選抜要件</p> <p>コア人材の最終決定者</p> <p>決定時期</p>	<p>専門に関する深い知識と能力，および問題解決能力のある人材</p> <p>すべてのクラスでかなり不足</p> <p>社員による紹介が多い。新聞の募集広告には応募者があまり多くなかった</p> <p>1. 語学力，2. 学歴，3. 人柄</p> <p>1 次面接：基本的素養を評価</p> <p>2 次面接：韓国語翻訳テスト，PC 駆使能力，資料リサーチ能力など</p> <p>事務所長</p> <p>入社時：基本的能力から急激に伸びることはないので入社時に判断。その後は動機付けや待遇改善が必要である</p>	<p>同社には営業，経理，倉庫，配送，販売の 5 部門があるが，部門長をコア人材ととらえる</p> <p>総務・人事を中心にやや不足している</p> <p>社員の紹介が非常に多い。管理職を社内にて育成するため実績を重視する</p> <p>1. 社内での実績，2. 専門性，3. 実行力</p> <p>社長が推薦し，最終的に決定するのは，会長を含む 7 人の取締役</p> <p>入社後 1～3 年</p>
<p>コア人材の育成</p> <p>キャリア形成</p>	<p>システム化されていないが，1 週間韓国本社へ派遣して本社見学や関連部署員との交流を図りながら研修を実施している。同社中国・カザフスタン事務所員と一緒にセミナーを実施</p> <p>入社時はほとんど業務を知らないので従来同様，今後もしも一定年齢までは幅広い職務を経験し，将来の中核となる人材を育成する</p>	<p>コア人材を意識したキャリア形成を行っている。例えば倉庫部門でコア人材とみなされた人は倉庫部長になれるように倉庫主任を経験させる</p> <p>これまでは従業員が少なかったため，他の仕事も担当せざるを得なかった。結果として，幅広い職務を経験させる方法をとってきたが，中途半端にならないよう役割を明確にした方がよいと考え，今後は一つの職務を経験させるキャリア・パターンにする予定である</p>
<p>コア人材の職種</p> <p>求める能力</p> <p>評価・活用</p>	<p>営業，財務・経理，生産・技術部門が必要</p> <p>取引先と上手くやっていく能力，情報機器を使いこなす能力，専門に関する深い知識や広い視野，コミュニケーション能力が非常に必要</p> <p>管理職には問題解決能力が求められるので関連研修が必要である。社会主義時代の影響のせいか，自ら問題を解決しようという姿勢が弱い。現在のところ課長クラスまでの昇進を考えている</p>	<p>人事部門がまだなく，社長が担当しているため，早急に人事部門を必要としている</p> <p>5 部門の長は同社創業以来勤めており，彼らがやめない限り部門長に昇進する可能性は低い</p>
<p>コア人材の定着策</p> <p>コア人材に対する考え方</p>	<p>給与・賞与への反映幅の拡大，能力開発機会の拡充，報奨金・奨励金制度が非常に有効である</p> <p>コア人材の考え方は大いに受け入れられる。モンゴル企業と外資系企業ともに人材教育の必要性を実感している</p>	<p>給与・賞与への反映幅の拡大，能力開発機会の拡充，裁量権の拡大，報奨金・奨励金制度，表彰制度，福利厚生の実施が非常に有効。特に能力開発機会の拡充について，若手社員は経験だけでなく，理論的勉強をして成長したいと考えている。経営アカデミーコースに参加させるとモチベーションとなっている</p> <p>コア人材制度はコア人材として選抜されたものへの負担が大きく，育成に費用や時間が掛かるが，人材が流動化の中で有効な人材育成システムであるとともにホワイトカラーの選抜にも有効なシステムであるので，どちらかという受け入れられる</p>

業経営を考える場合、現地社会との共存共栄、地域貢献、人種や異文化を超えた協働が必要不可欠であり、そのためにもコア人材の育成、人材の現地化が重要である<sup>13)</sup>。

企業は、その企業特性に合致した人材を選ぶとともに、確保した人材に対して適切なインセンティブを与えなければならない。人事面での戦略的なマネジメントシステムの構築や報酬の引き上げと対策のみならず、個々の人材を見極めたうえで、その人材に適した配置を行い、コア人材がやりがいを感じ、そのミッションを追求できるマネジメントや場づくりをしていく必要があるだろう<sup>14)</sup>。

市場経済への移行や近年の資源開発に伴って経済発展が著しいモンゴルでは、今後のさらなる経済発展のための企業における人材育成の重要性、特にコア人材の育成の必要性が改めて浮き彫りになっている。各企業は社内外の専門家を活用して人材育成の現状を把握するとともに、自社に適したコア人材の育成制度の構築・運営を通じて企業のさらなる発展を図っていくべきである。

#### 【注】

- 1) 金井壽宏によれば「企業の将来を背負って立つコア（中核となる）人材に対しては、より体系的かつ加速化して、育成していきたいという期待がある。また、……経営幹部についてはより若い時点からの選抜や選抜をふまえた研修と配属が注目されつつある。……米国ではEIMP（Early Identification of Management Potential）ともよばれる」とされている。金井壽宏「日本企業のコア人材のキャリア形成」『日本労働研究雑誌』労働政策・研修機構、No. 597、2010年4月。
- 2) 中国とインドネシアでホワイトカラーに調査した結果、仕事に有益と考えている施策として「将来中核を担うと目される人物を早期に選抜・登用する制度」が上位であった。中国に関しては、鈴木岩行・張英莉「在中國日系企業における中国人ホワイトカラーの人的資源管理」『和光経済』第38巻第3号、2006年。インドネシアに関しては鈴木岩行「在インドネシア日系企業におけるインドネシア人ホワイトカラーの人的資源管理」『和光経済』第41巻第2・3号、2009年。
- 3) 「コア人材およびコア人材候補者の確保・育成のための取り組みが行われている度合いが高ければ、勤務継続意向も高い傾向にあることがはっきりわかる」新井祥子「コア人材の確保・定着のための戦略—コア人材の視点から—」『NRIパブリックマネジメントレビュー』野村総合研究所、Vol.

48、2007年7月。

- 4) 鈴木岩行「モンゴル企業における人材育成」『和光経済』第46巻第1号、2013年。
- 5) 張英莉「在モンゴル中国企業の人材育成」『東西南北2014』和光大学総合文化研究所、2014年。
- 6) 鈴木岩行・谷内篤博編著『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版、2010年。
- 7) 韓国系と日系については本論文参照。モンゴル企業については、鈴木岩行、前掲4)、中国系は張英莉、前掲5)を参照。
- 8) アジア12カ国での日系企業のコア人材調査については、鈴木岩行「アジア日系企業における人材育成—アジア11カ国調査に基づいて—」和光大学社会経済研究所編『地球環境時代の経済と経営』白桃書房、2011年と鈴木岩行「ミャンマーにおける日系企業のコア人材育成」『和光経済』第47巻第2号、2015年を参照。
- 9) 「高度専門人材や経営人材（金井のいうコア人材：筆者注）に対しては、他のメンバーに不公平感を与えない限り、広い意味での特別な処遇がなされることもある」金井壽宏、前掲。
- 10) 大韓貿易投資振興公社（KOTRA）ウランバートル貿易館「モンゴル：投資編」2014年8月。（韓国語）
- 11) 李載榮・諸成勳・金洪鎮・G. Munkhnasan『モンゴルの投資環境と韓国企業の進出拡大方案』対外経済政策研究院（KIEP）、2012年、172頁。（韓国語）
- 12) 大韓貿易投資振興公社（KOTRA）ウランバートル貿易館、「モンゴル：貿易編」2014年8月。（韓国語）
- 13) 張英莉、前掲、92頁。
- 14) 新井祥子、前掲、7頁。

#### 【参考文献】

- 1) 岡本康雄編『日系企業 in 東アジア』有斐閣、1998年。
- 2) 石田英夫『国際経営とホワイトカラー』中央経済社、1999年。
- 3) 鈴木滋『アジアにおける日系企業の経営』税務経理協会、2000年。
- 4) 鈴木岩行他『東南アジアにおける日系企業の経営に関する調査研究』和光大学総合文化研究所、2000年。
- 5) 鈴木岩行a「アジアにおける日系企業の人事管理とその課題」日本経営教育学会編『経営教育4—経営の新課題と人材育成』学文社、2001年。
- 6) 鈴木岩行b「ASEAN 5カ国における日系企業の経営管理—人材開発を中心に—」日本経営学会編『経営学論集』第71集、2001年。
- 7) 鈴木岩行c「アジアにおける日系企業の人的資源管理」アジア経営学会編『アジア経営経営研究』2001年。
- 8) 小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人的資源形成』東洋経済新報社、2002年。
- 9) 和光大学グローバル・マネジメント研究会編『アジア日系企業の人材育成』2002年。
- 10) ジェトロ編著『中国市場に挑む日系企業—その戦略と課題を探る』2004年。
- 11) 鈴木岩行「インドにおける日系企業の人材育成と経営管理—コア人材を中心に—」『和光経済』第37巻第2号、2005年。

- [12] 鈴木岩行・張喬森・黄八洙・尤艶輝「中国における外資系企業のコア人材育成」『和光経済』第37巻第3号, 2005年。
- [13] 鈴木岩行・張英莉「在中国日系企業における中国人ホワイトカラーの人的資源管理」『和光経済』第38巻第3号, 2006年。
- [14] 鈴木岩行 a「香港・台湾・韓国における日系企業のコア人材育成—在中国日系企業との比較を中心に—」『和光経済』第39巻第3号, 2007年。
- [15] 鈴木岩行 b「中国における日系企業の人的資源管理」日本貿易学会編『日本貿易学会年報』44号, 2007年。
- [16] 福谷正信編著『アジア企業の人材開発』学文社, 2008年。
- [17] 鈴木岩行「ベトナム・フィリピン・インドネシアにおける日系企業のコア人材育成—在中国日系企業との比較を中心に—」『和光経済』第40巻第2・3号, 2008年。
- [18] 小池和男『海外日本企業の人材形成』東洋経済新報社, 2008年。
- [19] 鈴木岩行「在インドネシア日系企業におけるインドネシア人ホワイトカラーの人的資源管理」『和光経済』第41巻2・3号 2009年。
- [20] 鈴木岩行・谷内篤博編著『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版, 2010年。
- [21] 丹野勲『アジアフロンティア地域の制度と国際経営』文眞堂, 2010年。
- [22] 鈴木岩行「アジア日系企業における人材育成—アジア11カ国調査に基づいて—」和光大学社会経済研究所編『地球環境時代の経済と経営』白桃書房, 2011年。
- [23] 川田敦相『メコン広域経済圏 インフラ整備で一体開発』勁草書房, 2011年。
- [24] 岩田伸人編著『日本・モンゴル EPA の研究—鉱物資源大国モンゴルの現状と課題—』文眞堂, 2013年。
- [25] 鈴木岩行「中国における日系企業のコア人材育成—2002年調査との比較を中心に—」『和光経済』第45巻第3号, 2013年。
- [26] 鈴木岩行「モンゴル企業における人材育成」『和光経済』第46巻第1号, 2013年。
- [27] 張英莉「在モンゴル中国企業の人材育成」『東西南北2014』和光大学総合文化研究所, 2014年。
- [28] 黄八洙「インドネシア韓国企業における人材育成」, 「ベトナム韓国企業における人材育成」, 鈴木岩行・谷内篤博編著『インドネシアとベトナムにおける人材育成の研究』八千代出版, 2010年。
- [29] 李載榮・諸成勳・金洪鎮・G. Munkhnasan『モンゴルの投資環境と韓国企業の進出拡大方案』対外経済政策研究院(KIEP), 2012年。(韓国語)
- [30] 大韓貿易投資振興公社(KOTRA) ウランバートル貿易館, 「モンゴル」2014年, 8月。(韓国語)
- [31] Joong-Kwan KIM・Tungalag J.「モンゴル進出韓国企業の戦略的特性と成果に対する分析」『通商情報研究』第14巻1号, 2012年3月。(韓国語)
- (2015年1月14日 受稿)  
(2015年2月8日 受理)